

### Soziologische Beratung: eine Positionspapier

Alemann, Annette von; Klenk, Tanja; Schwarz, Stefan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Alemann, A. v., Klenk, T., & Schwarz, S. (2004). Soziologische Beratung: eine Positionspapier. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(2), 203-220. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38242>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Soziologische Beratung

## – Ein Positionspapier

*Annette von Alemann, Tanja Klenk & Stefan Schwarz*

### 1 Beratung – Ein Forschungs- und Berufsfeld für Soziologen

Beratung ist zu einem alltäglichen Phänomen geworden. Die Zahl der Organisationen aus dem öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Sektor, die bei der Planung und Durchführung von Veränderungsprozessen die Unterstützung externer Berater nutzen, wächst beständig. Ebenso wächst die Zahl der Individuen, die bei Entscheidungsprozessen auf professionelle Beratung zurückgreifen. Die Beratungsbranche hat in den vergangenen Jahren enorme wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutungsgewinne erzielt, und dieser Bedeutungswandel hat seine Spuren auch in der Soziologie hinterlassen: Galt die Beratungsbranche noch vor wenigen Jahren als ein exotisches Berufsfeld für Soziologen, so stellt sie heute für viele ein attraktives Tätigkeitsfeld dar (Minssen 1998, S. 53). Die Zahl der Soziologen, die in der Beratung tätig sind, nimmt kontinuierlich zu. Parallel dazu etabliert sich mit der soziologischen Beratungsforschung langsam ein neues Wissenschaftsfeld (Tolksdorf 2001, S. 199).

Die Annäherung der Soziologie an die Beratung – sowohl als Berufs- wie auch als Forschungsfeld – hat eine intensive Diskussion um Soziologie *in* und Soziologie *der* Beratung ausgelöst: Unterscheidet sich die soziologische Beratung von anderen Beratungsformen? Und wenn ja: Welche Ziele verfolgt sie, mit welchen Instrumenten und Methoden arbeitet sie? Wie kann eine Theorie der Beratung aussehen, die den Beratungsprozess analysiert und deutet?<sup>1</sup> Diese Fragen sind nicht nur en vogue, son-

1 Seit der IX. Tagung für Angewandte Soziologie des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS) „Soziologische Beratung“ im März 1996 (Alemann/Vogel 1996) setzt sich die Soziologie – zunächst im BDS, später auch an den Universitäten – erneut damit auseinander (die soziologische Beratung war schon einmal, nämlich um 1980, Thema im BDS; vgl. bds-info 4/1979-1/80 und 2-3/1980), welche Position Soziologen als Berater auf dem Markt einnehmen können. Weitere Tagungen folgten, wie 1997 die Arbeitstagung „Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung“ (Howaldt/Kopp 1998) und

dern auch berechtigt. Noch gibt es keine eindeutigen Positionen, die das Fundament für ein professionelles Selbstverständnis und für Qualitätsstandards der soziologischen Beratung bilden könnten. Darüber hinaus gelten Antworten, die vor einigen Jahren formuliert worden sind, inzwischen als überholt. Diese Unsicherheit bei gleichzeitiger Ausdifferenzierung der soziologischen Beratungsdiskussion war der Ausgangspunkt für dieses Positionspapier. Der Beitrag zeichnet den aktuellen Stand der Diskussion um die soziologische Beratung nach, stellt unterschiedliche Beratungsansätze vor und verweist auf noch ungeklärte Fragen und zukünftige Forschungsbedarfe.

## 2 Soziologen als Berater

Die Soziologie ist keine explizit auf die Beratung ausgerichtete Disziplin. Verbleibsstudien zeigen, dass das Spektrum der Berufsfelder für Soziologen sehr breit ist und nur ca. 15% der Soziologen beraterisch tätig sind. Von einem professionssoziologischen Standpunkt aus ist die soziologische Beratung aber dabei, sich als eigenständiges Berufsfeld für Soziologen zu professionalisieren. Die Analyse der soziologischen Beratung mit einer merkmalsorientierten Perspektive (Alemann 2003a) lässt wichtige Professionsmerkmale wie Klientenorientierung, eine altruistische Grundeinstellung der Berater, Anwendung von abstraktem Wissen auf konkrete Probleme sowie persönliche und sachliche Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheiten erkennen.

Soziologinnen und Soziologen bieten als Berater höchst unterschiedliche Dienstleistungen an. Sie richten sich mit ihren Angeboten sowohl an Einzelpersonen als auch an kollektive Akteure. Im Bereich der klientenzentrierten Beratung – der auf das einzelne Individuum ausgerichteten Beratung – unterstützen sie Einzelpersonen beispielsweise bei der Lösung von Studien-, Berufs- und Karrierefragen, bei Partnerschafts-, Familien- oder Erziehungsproblemen oder im Rahmen von Selbsthilfegruppen. Bei der institutionenzentrierten Beratung stehen die Probleme einer Organisation – einem Unternehmen, einer Verwaltung, eines Verbands – im Mittelpunkt. Soziologische Berater moderieren Gruppenprozesse und Teamgespräche, sie leiten Seminare

eine von der BDS-Sektion „Soziologische Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung“ veranstaltete Tagung zum Thema „Sozialwissenschaftliche Beratungsforschung“ im Mai 2000 (Degele et al. 2001). Auch auf der jüngsten BDS-Tagung „Praxissoziologie – Zwischen angewandter Sozialforschung und neuen Organisationskulturen“ im April 2003 wurde das Thema Beratung in zahlreichen Veranstaltungen diskutiert. Begleitet wird dieser Prozess von Qualifizierungsinitiativen des BDS, der auf diese Weise die weitere Professionalisierung der Soziologie unterstützen möchte. Diese Weiterbildungsinitiativen begannen mit einem selbstorganisierten Traineeprogramm „Soziologische Beratung“. Heute reicht das Angebot von einer sozialwissenschaftlich ausgerichteten Supervisions- und Organisationsberatungsausbildung bis hin zu Workshops zum Thema „Selbstmanagement, Akquisition und Positionierung am Markt“ der neu geschaffenen BDS-Praxisakademie. Ziel solcher Initiativen ist es, die in der Beratungspraxis tätigen Soziologinnen und Soziologen zusammen zu bringen und zu fördern.

zur Fort- und Weiterbildung, geben Supervision oder begleiten organisatorische Veränderungsprozesse (Alemann 2002).

Beratende Soziologen sind in nahezu allen gesellschaftlichen Funktionsbereichen aktiv. Sie beraten zu Fragen der Wirtschaft, Arbeit, Bildung, Berufswahl, Gesundheit, Familie, Politik, Umwelt, Technik, Verkehrssicherheit, Kunst und Kultur etc. Ihre Beratungsthemen überschneiden sich daher nahezu zwangsläufig mit denen von Beratern anderer Disziplinen. Sofern es eine spezifische soziologische Beratung gibt, lässt sie sich nicht (allein) über die Tätigkeitsfelder der soziologischen Berater bestimmen.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich soziologische Berater in ihrem Selbstverständnis von Beratern anderer Disziplinen unterscheiden. Sie grenzen sich zum Teil sehr bewusst ab, betonen die Vorteile der soziologischen Herangehensweise, nehmen ihre Ausbildung sogar als Marktvorteil wahr (Alemann 2002, S. 181). Wodurch aber zeichnet sich eine soziologische Herangehensweise aus? In der neueren Literatur zur soziologischen Beratung nähert man sich dieser Frage auf unterschiedliche Weise. Die Merkmale der soziologischen Beratung werden entweder über die spezifischen *Kompetenzen* der Berater, über die *Ziele* der Beratung oder über das soziologische *Wissen*, das im Beratungsprozess Verwendung findet, definiert. Die verschiedenen Positionen werden im Folgenden vorgestellt und hinsichtlich ihres Beitrags zur Klärung der Frage nach den Spezifika der soziologischen Beratung bewertet.

### 3 Was ist soziologische Beratung? Ein Überblick über die Deutungsangebote der Beratungsforschung

#### 3.1 Kompetenzen von Soziologen

Als eine der ersten versuchen *Beywl* et al. den Begriff des soziologischen Beraters zu präzisieren. In ihrem Grundlagentext zur soziologischen Beratung arbeiten sie mit einer recht weiten Definition: Soziologische Beratung findet statt, wenn Soziologen als Berater tätig sind (1996, S. 268). *Beywl* et al. gehen davon aus, dass Soziologen im Rahmen ihrer wissenschaftlichen Qualifikation besondere Kompetenzen erwerben, die sie in die Beratung einbringen können.

Ein Beispiel für eine solche soziologische Kompetenz ist neben der fachlichen Kompetenz – dem soziologischen Wissen, auf das weiter unten eingegangen wird – die Methodenkompetenz der empirischen Sozialforschung. Soziologische Beratung beinhaltet immer eine Datenanalyse (Bollinger/Weltz 1989) und wird mit einer Evaluation abgeschlossen (*Beywl* et al. 1996). Mit den Verfahren, Techniken und Instrumenten der qualitativen und quantitativen Sozialforschung können „soziale Tatbestände über Empirie aufgeheilt werden“ (Lehmann 1997, S. 71). Die Methoden der empirischen Sozialforschung unterstützen bei der Vor- und Nachbereitung von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen und helfen die Wirksamkeit von Lösungs- bzw. Veränderungsmaßnahmen zu überprüfen.

*Beywl* et al. benennen noch weitere Kompetenzen eines soziologischen Beraters (1996, S. 269) – doch diese eignen sich kaum zur Abgrenzung der soziologischen Beratung gegenüber anderen Beratungsformen. Es handelt sich hierbei im wesentlichen um soziale Kompetenzen, über die auch Berater anderer Disziplinen verfügen müssen. Das von *Beywl* et al. entwickelte Kompetenzprofil eines soziologischen Beraters ähnelt in weiten Teilen dem Profil eines Beraters, der Mitglied im Berufsverband deutscher Unternehmensberater (BDU) ist, denn auch dort werden kommunikative Fähigkeiten, persönliche Kompetenz, Gesprächs- und Verhandlungstechniken, und Konflikt- und Krisenmanagement etc. für wichtig erachtet und nach außen kommuniziert (vgl. z.B. das Profil des BDU im Internet unter [www.bdu.de](http://www.bdu.de)).

Ähnlich verhält es sich mit Zusatzqualifikationen, beispielsweise Präsentations-, Moderations- und Gruppenarbeitstechniken und Kenntnissen über Marketing und Projektmanagement (Lehmann 1997, S. 72). Ohne diese Zusatzqualifikationen wird ein Berater kaum auskommen, aber sie eignen sich nicht zur Bestimmung einer originären soziologischen Kompetenz.

### 3.2 Ziele der soziologischen Beratung

Die Diskussion um die soziologische Beratung wird auch hinsichtlich ihrer Ziele geführt. Analysiert man die aktuelle soziologische Beratungsliteratur (bis 2001), so lautet das Credo der soziologischer Beratung: Gesellschaftliche Situationen sind von Menschen gemacht und durch Menschen veränderbar; soziologische Beratung hilft dabei, die Grundlagen und Strukturen von Situationen zu erkennen und sie dort, wo es sinnvoll und von Nutzen der Betroffenen ist, zu verändern. Ziel soziologischer Beratung ist die Konsolidierung von sozialen Systemen, die Vergrößerung der Autonomie des Ratsuchenden, die Stärkung seiner eigenen Problemlösungskompetenz durch die Überführung von vorhandenem, impliziten in explizites Wissen (Alemann 2002, S. 40; vgl. auch *Beywl* et al. 1996; Dewe 1996; Lehmann 1997).

Diese Zielsetzung bringt in der institutionenzentrierten Beratung jedoch Schwierigkeiten mit sich. Die organisatorische Praxis besteht aus verschiedenen Akteuren mit zum Teil sehr unterschiedlichen Zielen und Wertorientierungen. Aus welcher Sicht bzw. mit welchem Maßstab soll die Verbesserung sozialer Systeme beurteilt werden? Aus Sicht des Managements, der Interessenvertretung, der Beschäftigten, aus Sicht einzelner (mächtvoller) Akteure oder gar der des Beraters? *Beywl* et al. fordern daher die Berücksichtigung der Interessen aller involvierten Parteien, Zielklarheit und Interessenneutralität im Beratungsprozess (1996, S. 268). Gleichzeitig räumen sie aber ein, dass die Haltung des Beraters niemals wertneutral sein kann (1996, S. 270).

Diese widersprüchliche Aussage ist symptomatisch für die Diskussion über die Ziele der soziologischen Beratung. Kaum eine Frage ist in der beratungswissenschaftlichen Literatur (ebenso wie in der Soziologie generell) so umstritten wie die der Interessen- und Wertneutralität praktischer Soziologie. Während sich beispielsweise die systemische Beratung die Verfertigung und Vermittlung eines Fremdbildes zum Ziel setzt, ohne dabei eigene normative Vorstellungen über Arbeit, Gerechtigkeit,

Leistung(sentlohnung) etc. in den Beratungsprozess einzubringen, treten andere Beratungsansätze für eine explizit wertorientierte Beratung ein (Fricke 2003, S. 160) bzw. bezweifeln, dass eine nicht-normative Intervention überhaupt möglich ist (Moldaschl 2001, S. 144).

Konsens besteht in der beratungswissenschaftlichen Literatur darüber, dass ein (in der Industriesoziologie lange gepflegter) hegemonialer Gestaltungsanspruch des soziologischen Beraters nicht gerechtfertigt ist und dass asymmetrische Kommunikationsformen zugunsten von dialogischen Modellen zu überwinden sind (Howaldt/Kopp 2001, S. 160). Nach *Howaldt/Kopp* folgt aus dem „langsamen Abschied vom Verkündigungsmodell“ die Anerkennung der Eigenlogik der Organisation und die Ausrichtung der Leistungen und Handlungen des Beraters auf die Bedürfnisse der Praxis. Für *Fricke* hingegen bleibt der (forschende) Berater ein gesellschaftspolitischer Akteur, der seine Werte und Perspektiven weder einfach „an der Pforte abgeben kann, wenn er das Unternehmen betritt“, noch dazu legitimiert ist (Fricke 2003, S. 170). *Fricke* warnt vor dem Verlust der Eigenständigkeit der soziologischen Beratung: Wo die Sozialwissenschaften ihre Wertorientierung aufgeben, werden sie in der praktischen Anwendung zur Sozialtechnik, die sich beliebigen Zwecken zur Verfügung stellt – aus naheliegenden Gründen in der Regel denen des Finanziers (Fricke 2003, S. 160).

Ob und welche Werte als Ziele der soziologischen Beratung fungieren, hängt ab von der normativen Grundhaltung des Beraters und kann nur durch individuelle Wertentscheidungen geklärt werden. Für die Frage, die im Zentrum dieses Positionspapiers steht, bleibt indes festzuhalten, dass sich die Spezifika der soziologischen Beratung nicht oder nur bedingt über ihre Ziele definieren lassen.

### 3.3 Soziologisches Wissen in Beratungsprozessen

Die Abgrenzung der soziologischen Beratung von anderen Beratungsformen wird zum dritten über soziologische Inhalte, die im Beratungsprozess zur Anwendung kommen, vorgenommen. Die Soziologie stellt Wissen bereit, mit dem sich die Problemlösungsfähigkeit von individuellen und kollektiven Akteuren verbessern lässt.<sup>2</sup> Bei

2 Soziologen haben jedoch kein Monopol auf die Verwendung soziologischen Wissens (vgl. Thinnies 1999, S. 37). Berater können soziologisch beraten, auch wenn sie kein Soziologiestudium absolviert haben. Beispielsweise berücksichtigt ein Berater mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund im Beratungsfeld Change Management ebenso soziale Tatbestände, Strukturen und Prozesse, und seine Perspektive deckt sich in weiten Teilen mit einer soziologischen Orientierung. Er würde sein Tun aber mit Sicherheit nicht als soziologische Beratung verstehen wollen. Das Grundproblem, das sich dahinter verbirgt, liegt vor allem darin, dass soziologisches Wissen kein allgemein anerkanntes Alleinstellungsmerkmal aufweisen kann. So verfügt jeder Einzelne in der Gesellschaft mehr oder weniger über soziologisches Wissen, weil soziale Tatbestände jeglicher Diskussion zugänglich sind. Der Unterschied zwischen dem soziologischen Laien und dem Soziologen als Experten liegt im wesentlichen darin, dass der Laie nur fragmentarisch soziologisches Wissen anwendet, ohne sich dies wirklich reflexiv vergegenwärtigen zu können. Hingegen kann der Soziologe sich als

diesem Wissen handelt es sich aber nicht um konkrete Handlungsanleitungen oder gar Rezeptwissen zur Lösung von Entscheidungskonflikten oder anderen organisationalen Problemen (Thinnes 1999, S. 37). Im Gegenteil: Die Grenzen der Steuerbarkeit sozialer Prozesse durch zentrale Akteure gehört zu den essenziellen Erkenntnissen der Sozialforschung im 20. Jahrhundert, so dass eher die Kritik an sozialtechnologischen Management- und Beratungskonzepten sowie der reflektierte Umgang mit Gestaltungsansprüchen als soziologische Kompetenz gelten kann (Pongratz 2003, S. 82ff.).

Die spezifische Leistung der Soziologie wird in der Bereitstellung von Deutungen gesehen – insbesondere in der Bereitstellung von alternativen Deutungen. Die Skepsis gegenüber Wirklichkeitskonstruktionen und präsentierten Wirklichkeitsdeutungen zählt zum Kern professioneller soziologischer Identität (Bollinger 1998; Berger 1971; Lehmann 1997; Bollinger 1998; Fricke 1998; Pongratz 1998). Die Soziologie bietet einen Interpretationsrahmen, anhand dessen betriebliche Problemdefinitionen und Realitätskonstruktionen einzelner Akteure im Beratungsprozess kritisch hinterfragt und expliziert werden können (Dewe 1996). Soziologische Beratung kann gerade deshalb produktiv sein, weil sie nicht ohne weiteres vorgegebene Problemdefinitionen und Sichtweisen übernimmt. Sie ist für individuelle und kollektive Akteure ein wichtiger externer *Reflexionsmechanismus* (Minssen 1998, S. 62). Durch soziologische Beratung können *neue Handlungsoptionen* aufgedeckt und Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse besser vorbereitet werden (Greca 1979, 1980; Lange 1980; Dewe 1996).

Die Soziologie erklärt das Handeln von Menschen in Gruppen, analysiert die Einstellungen, Motivationen, Denkmuster und Weltansichten, die diesem Handeln zu Grunde liegen, und deckt die nicht in der physischen und psychischen Ausgangssituation einer Person liegenden handlungsprägenden Aspekte auf (Berger 1971). Soziologische Beratung liefert insbesondere dann einen Mehrwert, wenn diese originären soziologischen Themen und Gegenstandsbereiche zur Diskussion stehen. So können durch die soziologische Beratung beispielsweise die Möglichkeiten und Grenzen der Veränderung von Denk- und Handlungsmustern in Gruppen oder Organisationen und die Leistungen und Dysfunktionalitäten verschiedener organisatorischer Steuerungsmechanismen aufgezeigt werden (Thinnes 1999, S. 34).

Neben ihrer aufklärenden Funktion (Alemann et al. 2003, S. 7) ist die Soziologie die Wissenschaft, die sich mit den intendierten und nicht-intendierten Folgen sozialen Handelns befasst. Der soziologische Blick befähigt, die Interdependenz verschiedener Systeme zu erkennen. Während die betriebswirtschaftlich orientierte Beratung nach den Kriterien ökonomischer Effizienz berät und eine juristische Beratung rechtliche Aspekte fokussiert, kann die soziologische Beratung auf die Verwobenheit der Systeme und daraus resultierende Schwierigkeiten verweisen. Soziologische Berater können Akteure unterstützen, die Folgen der anvisierten Reformmaßnahmen durchzuspie-

Experte auf Grund seines Soziologiestudiums auf soziologische Theorien beziehen, die eine Konzeptionalisierung sozialer Tatbestände ermöglicht und so einer soziologischen Erklärung zugänglich macht.

len und gegebenenfalls Vorkehrungen gegen unerwünschte Folgen zu treffen bzw. alternative Lösungswege zu entwickeln.

## 4 Soziologische Beratungskonzepte – Theoretische Grundlagen und methodische Implikationen

In den vergangenen Jahren haben sich unterschiedliche soziologische Beratungsansätze herauskristallisiert, die versuchen, mit soziologischen Methoden den Beratungsprozess zu gestalten und soziologisches Wissen in den Beratungsprozess zu integrieren. Ihre theoretischen Grundlagen bilden zumeist Ansätze der Organisationssoziologie.

Einer der derzeit prominentesten soziologischen Beratungsansätze dürfte wohl die *systemische Beratung* sein. Das Beratungsverständnis und die Methoden der Intervention des systemischen Ansatzes basieren auf den Prämissen konstruktivistischer Theorien, namentlich der neueren Systemtheorie (vgl. exemplarisch Wimmer 1992, Mingers 1996). Berater, die mit systemischen Ansätzen arbeiten, verstehen sich als Prozessbegleiter, die den Klienten bei der selbstständigen Definition und Bearbeitung von Problemen unterstützen. Sie distanzieren sich von dem Machbarkeitsglauben und der Steuerungsidee älterer sozialtechnologischer Interventionskonzepte. Die operative Geschlossenheit von sozialen Systemen verhindert aus ihrer Perspektive, dass das Beratersystem direkte Effekte beim Klientensystem auslöst. Der Berater kann die beratene Organisation jedoch „irritieren“ und zur Entwicklung von Lösungen anregen, indem er im Verlauf eines dialogischen Kommunikationsprozesses der Organisation ein Fremdbild vorspiegelt und blinde Flecken aufdeckt (Nagler 2001, S. 108). Systemische Ansätze konzentrieren sich bei der Intervention auf das Kommunikationssystem der Organisation. Die Rolle des einzelnen Akteurs, der entscheidet und kommuniziert, bleibt dabei unberücksichtigt. Durch ihren Fokus auf (Kommunikations-) Strukturen blenden systemische Beratungsansätze Machtbeziehungen aus. Die systemische Beratung kennt keine Macht im Beratungsprozess (Iding 2001, S. 72). Sie erwägt weder den Einfluss der individuellen Interessen der Berater und der Klienten auf den Beratungsverlauf noch thematisiert sie Machtbeziehungen zwischen Berater und Klienten bzw. innerhalb des Klientensystems.

Das *mikropolitische Beratungskonzept* hat sich aus der Kritik der Machtblindheit systemischer Ansätze entwickelt. Dieses Konzept, das zu den akteurzentrierten Ansätzen zu rechnen ist, greift die Defizite der systemischen Beratung auf und nimmt die Analyse der Machtstrukturen in Organisationen zum Ausgangspunkt der Intervention. Erfolg und Misserfolg von Organisationsreformen, so die These, hängen maßgeblich von den Interessen und (Macht-)Ressourcen der beteiligten Akteure und den daraus resultierenden „politischen Prozessen“ ab. Im Gegensatz zu systemischen Ansätzen betrachtet die Mikropolitik den Berater nicht als neutralen Dritten, sondern als „machtvollen“ Mitspieler im Veränderungsprozess. So kann der Berater beispielsweise durch die Besetzung von Projekt- und Steuerungsgruppen oder durch den Einsatz



von machtdiffundierenden Methoden wie der Metaplan-Technik die Partizipationschancen einzelner Akteure beeinflussen (Geßner 2001, S. 43). Die Stärken des mikropolitischen Ansatzes liegen in der Analyse organisationaler Beziehungsnetze; Schwächen zeigt der Ansatz in Bezug auf die Nutzung dieses Wissens. Bislang ist nur unzureichend geklärt, mit welchen Methoden und Instrumenten das Wissen um die mikropolitischen Beziehungszusammenhänge im Beratungsprozess eingesetzt werden kann.

Auch die *theory of action* von Argyris und Schön ist zu den akteurzentrierten Ansätzen zu rechnen. Argyris und Schön (1978) gehen davon aus, dass Organisationen nur durch die Erfahrungen und Handlungen von Individuen lernen.<sup>3</sup> Intervention im Sinne der *theory of action* zielt darauf ab, die Verhaltensdispositionen von Individuen zu verändern. Dabei geht es keineswegs nur um einen Wandel von Handlungsstrategien im Sinne eines instrumentellen Lernens. Der Berater als Intervenient will die Organisationsmitglieder vielmehr zu einer Überprüfung und Veränderung der Leitwerte ihres Handelns motivieren. Erst ein solches „Doppelschleifen-Lernen“ garantiert einen nachhaltigen Wandel organisationaler Praktiken (Hartmann 2003). „Double-Loop-Learning“ ist ein anspruchsvoller Lernmodus; es stellt den einzelnen Akteur vor größere Herausforderungen als das einfache „Single-Loop-Learning“ ohne Veränderung der eigenen Leitwerte. Der Erfolg des Beratungsansatzes von Argyris/Schön hängt nicht zuletzt von der Bereitschaft und Fähigkeit der beteiligten Akteure zur kognitiven Umorientierung ab.

Andere Beratungskonzepte plädieren wiederum für eine *Integration von System- und Subjektperspektive*. So wird nach Ansicht von Pongratz (2000) jedes organisationale Handeln sowohl im Kommunikationssystem der Organisation als auch im Handlungssystem der Person wirksam. Der Berater steht daher vor der Aufgabe, sich sowohl das personale als auch das organisationale Handlungssystem zu erschließen, in beiden Systemen Veränderungen zu initiieren und diese miteinander zu koppeln.

Saam (2002) nutzt die *Agenturtheorie*, um die Beziehung zwischen Berater und Klient zu beschreiben und daraus Handlungsempfehlungen für optimale Gestaltung dieser Beziehung abzuleiten. In diesem Ansatz stehen sich Berater und Klient als Agent (Auftragnehmer) und Prinzipal (Auftraggeber) gegenüber. Ihr Beziehungsverhältnis ist wie alle Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen durch Informationsasymmetrie, unterschiedliche Risikoneigungen, Zielkonflikte und Machtasymmetrien gekennzeichnet. Für den Klienten entstehen dadurch verschiedene Handlungsprobleme. So sind ihm beispielsweise das Fachwissen und die methodischen Qualifikationen des Beraters unbekannt. Beraterauswahlverfahren, langfristige Geschäftsbeziehungen oder Anreizsysteme in Form von Erfolgshonoraren können dem Klienten helfen, die Agenturprobleme zu lösen. Auch für den Berater entstehen Interaktionsprobleme; er kann sich beispielsweise nicht sicher sein, ob der Klient mit dem Beratungsauftrag Ziele verfolgt, die er ihm verschweigt.

3 Im Original: „Organisations learn only through the experience and actions of individuals“ (Argyris/Schön 1978, S. 9).

Der Ansatz von *Saam* ließe sich noch weiterentwickeln. Vorstellbar wäre, dass die Agenturtheorie nicht nur zur Klärung des Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses genutzt, sondern auch im Beratungsprozess selbst eingesetzt wird. Ein Interventionskonzept auf der Basis der *Neuen Institutionenökonomie*, zu der neben der Agenturtheorie auch die Transaktionskostentheorie und die Theorie der Verfügungsrechte zählt, würde den Blick auf die Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen einer Organisation richten und beispielsweise eine Optimierung des Informationssystems oder eine Ergebnisbeteiligung der Organisationsmitglieder empfehlen.

Der Beratungsansatz der *klinischen Soziologie* schließlich verknüpft rekonstruktiv-hermeneutische Methoden mit Aspekten der Professionssoziologie. Zur Analyse und Deutung des Beratungsgegenstands – d.h. der Störung oder des Problems der Beratung suchenden Praktiker – wird auf die Methodologie der objektiven Hermeneutik zurückgegriffen (Oevermann 1990). Die Erschließung der Fallstruktur macht neben Problemen und Störungen auch die gesunden Anteile der beratungssuchenden Praxis deutlich. An diesen gesunden Anteilen und ihrem Willen zur Heilung kann der Berater bei der Intervention ansetzen. Ziel der Intervention ist es, die rekonstruierte Fallstruktur dem Klienten zum Bewusstsein zu bringen, die Differenz zwischen subjektiver Selbstsicht und objektiver Fallstruktur zu minimieren und Selbstheilungspotenziale zu mobilisieren. Das fallorientierte Selbstverständnis des Beraters leitet sich aus der klinischen Soziologie ab (Oevermann 1990; Dewe 1996), die wiederum auf Ansätze aus der Professionssoziologie zurück greift. Ähnlich wie bei den klassischen Professionen der Ärzte, Anwälte, Richter oder Theologen wird auch in der Praxis der klinischen Soziologie jeder Beratungsfall als Einzelfall angesehen. Um dieser Einzigartigkeit Rechnung zu tragen, wird auf standardisierte Methoden und Instrumente verzichtet und eine fallorientierte Vorgehensweise gewählt (Behrend/Wienke 2001).

Die Beispiele zeigen, dass es nicht einen einzigen soziologischen Beratungsansatz, eine Analysemethode oder eine Interventionsstrategie gibt. Gerade die Organisationssoziologie zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine große Spannweite von Möglichkeiten kennt, um das Geschehen in und zwischen Organisationen zu untersuchen und zu erklären. Es gibt keinen allgemeinverbindlichen Deutungsrahmen, abgesehen von dem Wissen um die Vielfalt der Interpretationsmöglichkeiten. Die Vielzahl der theoretischen Varianten spiegelt sich auch in der soziologischen Beratung wider. Die verschiedenen soziologischen Theorieansätze führen zu unterschiedlichen Beratungskonzepten, mit denen sich wiederum unterschiedliche Beratungsfelder bearbeiten lassen. Von der theoretischen Präferenz des Beraters für den einen oder den anderen Ansatz hängt ab, mit welchen Methoden und Instrumenten er arbeitet und auf welchen Beratungsfeldern er agiert.

## 5 Defizite und Grenzen bestehender soziologischer Beratungskonzepte

In den vergangenen Jahren hat eine beträchtliche Weiterentwicklung soziologischer Beratungskonzepte stattgefunden. Gleichwohl bleibt es schwierig, von *soziologisch fundierten* Beratungsansätzen zu sprechen. Neben ihren theorieimmanenten „blinden Flecken“ lassen die hier vorgestellten Beratungsansätze wesentliche Fragen einer anwendungsorientierten Soziologie unbeantwortet. Auf zwei Aspekte sei hier verwiesen.

*Erstens:* Die Soziologie zählt zu den Reflexionswissenschaften, aber die Anwendung soziologischer Theorien auf die eigene Situation ist eines der größten Defizite von Sozialwissenschaftlerinnen und Sozialwissenschaftlern (Behrendt 2003, S. 327). Auch im Bereich der soziologischen Beratung bleibt der Anspruch auf Selbstreflexion häufig uneingelöst. Die Soziologie verfügt über ein großes Potenzial, Beratungsprozesse zu beschreiben, zu verstehen und zu erklären (Saam/Petran 2001, S. 8), doch dieses wird von den soziologischen Beratern in ihrer praktischen Arbeit bislang kaum genutzt. Die Diskussion um die soziologische Beratung dreht sich in erster Linie um die Frage, wie soziologisches Wissen und soziologische Methoden im Beratungsprozess eingesetzt werden können. Die Debatte konzentriert sich auf die *Soziologie in der Beratung*. Elemente einer *Soziologie der Beratung*, durch die der Beratungsprozess selbst einer soziologischen Analyse zugänglich gemacht werden kann, werden hingegen nur am Rande behandelt.

In Beratungsprozessen werden soziale Wirklichkeiten konstruiert, Strategien durch einzelne Akteure entwickelt und Legitimationsgrundlagen mittels Rationalitätsvorstellungen formuliert. Beratungsprozesse unterscheiden sich hierin nicht von anderen organisationalen Situationen. Eine Theorie der Beratung, die in dieser Form bislang noch nicht existiert, muss diesem Umstand Rechnung tragen. Sie berücksichtigt, dass die soziologische Perspektive sowohl auf die zu beratende Organisation als auch auf den Beratungsprozess selbst angewendet werden kann. Eine Analyse des Beratungsprozesses mit Hilfe einer Theorie der Beratung wird es erlauben, die eigene Rolle als Berater zu reflektieren, Rationalitätserwartungen der Klienten an die Beratung zu thematisieren und nicht-intendierte Folgen im Beratungsverlauf zu erkennen und gegenzusteuern. Durch eine systematische Reflexion des Beratungsprozesses mit Hilfe einer Theorie der Beratung können darüber hinaus die Instrumente und Methoden praktischer Beratungskonzepte kontinuierlich weiterentwickelt werden.

*Zweitens* lassen die hier vorgestellten Beratungsansätze die Möglichkeiten und Grenzen eines Transfers von wissenschaftlichem Wissen in die Praxis von Unternehmen, Verwaltungen und anderen Organisationen unberücksichtigt. Gerade die Probleme des Wissenstransfers stellen aber für eine Soziologie, die praktisch wirksam werden will, eine der größten Herausforderungen dar. Die Verwendungsforschung hat deutlich gemacht, dass die Vorstellung eines bruchlosen Transfers wissenschaftlichen Wissens in die Praxis naiv ist. Wissenschaft und Praxis sind zwar zwei gleichwertige

Systeme. Ihre Funktionsweisen sind aber höchst unterschiedlich, und sie verfügen über grundlegend verschiedene Regeln, Belohnungssysteme, Rationalitäten und Handlungsstrategien (Heitmeyer/Alemann 2003). Dass wissenschaftliches Wissen unmittelbar für die Lösung von Praxisproblemen genutzt werden kann, gehört in den Bereich der seltenen Grenzfälle (Naschold 1998, S. 22). Der Berater vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis (Alemann 2002). Um das wissenschaftliche Wissen für die Probleme der Praxis fruchtbar zu machen, hat er es in dem Sinne zu trivialisieren, dass er den Abstraktionsgrad des wissenschaftlichen Wissens verringert, es sprachlich reformuliert und an einen konkreten Einzelfall anpasst (Alemann 2002; Heitmeyer/Alemann 2003; Beck/Bonß 1984, 1989; Lau 1989). In welcher Form dies geschieht, ist jedoch noch viel zu wenig soziologisch analysiert, systematisiert und empirisch untersucht worden.

Die Verwendungsforschung zeigt darüber hinaus, dass sich die Einstellungen von Akteuren, die sozialwissenschaftliches Wissen nachfragen, verändert haben. Der Wissenschaft wird von Seiten der Praxis längst keine Vorrang- oder Sonderrolle mehr zugeschrieben (Beck/Bonß 1984). Die Akteure gehen kritisch und selbstbewusst mit sozialwissenschaftlichen Forschungsergebnissen um und entscheiden, in welcher Weise sie diese nutzen (Howaldt 2003; Beck/Bonß 1984, 1989; Lau 1989). Die sich verändernden Kommunikationsstrukturen zwischen Wissenschaft und Praxis stellen die traditionelle Arbeitsteilung zwischen den beiden Systemen – Erkenntnisgewinn und Instruktion der Praxis als Aufgabe der Wissenschaft, Lernen aus diesen Erkenntnissen und Anwendung der Erkenntnisse als Aufgabe der Praxis – in Frage (Franz et al. 2003, S. 9; Heitmeyer/Alemann 2003). Während in der Disziplin die einen vor dem Hintergrund dieser Entwicklung eine Indienstnahme durch die Praxis und einen Verlust der spezifischen Leistungsfähigkeit der Sozialwissenschaften befürchten (Bosch/Renn 2003, S. 62; Bosch et al. 2001, S. 214; Kühl 2003), erachten andere neben neuen Formen des Wissenstransfers auch neue Formen der Wissensproduktion als notwendig, um die Anschlussfähigkeit der Sozialwissenschaften an die Praxis auch zukünftig aufrechtzuerhalten. So plädiert beispielsweise *Howaldt* dafür, die sozialwissenschaftliche Wissensproduktion teilweise in die gesellschaftliche Praxis zurückzubetten und Kooperationsformen zwischen Wissenschaft und Praxis zu entwickeln, die eine gemeinsame Problemdefinition und Problemlösung, eine gemeinsame Wissensproduktion und -anwendung erlauben (Howaldt 2003, S. 243). Eine solche gemeinsame Wissensproduktion muss allerdings auch die unterschiedlichen Kommunikations- und Belohnungssysteme, Handlungsformen und Rationalitäten von Wissenschaft und Praxis berücksichtigen und ist daher nicht nur eine Herausforderung an das Einfühlungsvermögen und die Flexibilität der beteiligten Akteure, sondern muss auch so angelegt sein, dass sie an die Strukturen beider Systeme anschlussfähig ist.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht innerhalb der anwendungsorientierten Sozialforschung weder Einvernehmen über die Chancen noch über die Notwendigkeit neuer Formen der Wissensproduktion und des Wissenstransfers (kritisch dazu auch Hirsch-Kreinsen 2003, Wingens 2003). Die Diskussion ist mittlerweile aber so weit fortgeschritten (Heitmeyer/Alemann 2003), dass sich ein soziologisches Beratungs-

konzept mit Fragen der Wissensproduktion und des Wissenstransfers auseinander zu setzen und zu diesen zu positionieren hat.

Beide Aspekte – sowohl der fehlende Eingang einer Theorie der Beratung in soziologische Beratungsansätze als auch das schwer zu lösende Theorie-Praxis-Problem – zeigen, dass die Defizite und Grenzen soziologischer Beratungsansätze vor allem in der Tatsache begründet sind, dass es noch keine allgemeine soziologische Beratungstheorie gibt, die den Verwendungsprozess soziologischen Wissens in der Beratung zu reflektieren in der Lage ist.

## 6 Markenzeichen „Soziologische Beratung“?

Fasst man die bisherigen Überlegungen zusammen, so zeigt sich, dass die Suche nach der Eigenständigkeit einer soziologischen Beratungskonzeption erst am Anfang steht. Weder über die Ziele der soziologischen Beratung noch über die Kompetenzen soziologischer Berater lassen sich die Besonderheiten der soziologischen Beratung plausibel definieren. Überzeugender ist der Verweis auf das spezifische Wissen, das die Soziologie bereitstellt und das in Beratungsprozessen fruchtbar gemacht werden kann – auch wenn sich vor dem Hintergrund des Theorie-Praxis-Problems und der fehlenden Selbstanwendung soziologischer Theorien auf die eigene Beratungsarbeit Schwierigkeiten ergeben, die bislang keineswegs als gelöst betrachtet werden können.

Trotz dieser Defizite bleibt die Entwicklung eines eigenständigen soziologischen Beratungsansatzes möglich und sinnvoll. Mit einer soziologischen Perspektive lassen sich organisatorische Probleme bearbeiten, die von rein betriebswirtschaftlichen, juristischen oder psychologischen Beratungsansätzen nicht gelöst bzw. von diesen in ihrer Bedeutung für die Funktionsfähigkeit der Organisation nicht erkannt werden, z.B. Probleme der Kommunikation, Arbeitsmotivation und -situation oder Probleme der Organisationskultur. Voraussetzung für ein eigenständiges soziologisches Beratungskonzept ist allerdings die Erarbeitung einer Theorie der Beratung sowie die Weiterentwicklung methodischer Standards. Die Mindestanforderung, die an ein soziologisches Beratungskonzept gestellt werden muss, lautet: Ein soziologischer Beratungsansatz lässt soziologisches Wissen im Beratungsprozess relevant werden und verfügt über eine Theorie der Beratung, aus der sich das angewendete Wissen und die eingesetzten Methoden konsistent ableiten lassen. Die soziologische Perspektive wird dabei jedoch nicht nur zur Bearbeitung der Probleme und Anliegen des Kunden genutzt; sie wird auch zur Analyse der eigenen Beratungsdienstleistung herangezogen. Diese Selbstanwendung von soziologischen Theorien und Methoden mit dem Ziel, nicht-intendierte Folgen frühzeitig zu erkennen und das eigene zielgerichtete Handeln kontinuierlich zu evaluieren, ist als ein elementarer Bestandteil eines soziologischen Beratungsansatzes zu begreifen (vgl. hierzu auch Moldaschl 2003, S. 575).

Die derzeit bestehenden Beratungsansätze konzentrieren sich in erster Linie auf die Diagnose und die Planung von Handlungen, weniger auf die Durchführung der Beratung und noch seltener auf den Beginn und den Abschluss einer Beratung (Saam

2002, S. 96). Ein eigenständiges soziologisches Beratungskonzept, das den hier formulierten Mindestanforderungen gerecht wird, verfügt demgegenüber über ein umfassendes Methodenspektrum – von der Analyse und Planung bis hin zur Evaluation der Beratungsleistung. Es begegnet dadurch der Gefahr, Probleme nur zu analysieren und nichts zu ihrer Lösung beizutragen. Um den Wirkungsgrad der soziologischen Beratung zu verbessern und die Chance zu erhöhen, in der Organisation tatsächlich etwas zu verändern, müssen bei der Entwicklung der Beratungstheorie und der aus ihr abgeleiteten Methoden die in Abschnitt 5 dargestellten Probleme und neuen Herausforderungen der anwendungsorientierten Wissensproduktion und des Wissenstransfers berücksichtigt werden.

Genügt ein Beratungskonzept diesen Anforderungen, verfügt es über ein eigenes theoretisches Fundament und über eine selbstreflexive Methodologie, so ist seine Abgrenzung und Herausstellung gegenüber anderen, nicht-soziologischen Beratungsansätzen berechtigt. Diese Minimalanforderungen bilden zugleich die Grundlage für die Entwicklung von Qualitätsstandards für die soziologische Beratung. Ein professionelles Selbstverständnis in dem Sinne, dass soziologische Berater über ein einheitliches Wissen verfügen und mit einheitlichen Interventionsstrategien arbeiten, wird sich indes nicht entwickeln – zu heterogen sind die soziologischen Theorien, die für Beratungsprozesse herangezogen werden können. Es dürfte vielmehr das unverwechselbare Kennzeichen der soziologischen Beratung sein, dass sie eine Reihe von Beratungskonzepten umfasst, die auf unterschiedlichen theoretischen Annahmen basieren und – daraus folgend – mit unterschiedlichen Methoden und Instrumenten arbeiten. Die Vielfalt der soziologischen Ansätze erschwert die Entwicklung einer Marke „Soziologische Beratung“. Sie ist aber keineswegs nur von Nachteil, können doch durch die Ausdifferenzierung unterschiedlicher Beratungsansätze unterschiedliche Kundengruppen und -interessen bedient werden. Die Entwicklung einer Marke „Soziologische Beratung“ wird aber auch davon abhängen, inwieweit es zukünftig den als Beratern tätigen Soziologen gelingen wird, ihr Methodenwissen reflektiert in die wissenschaftliche Diskussion einzubringen und inwieweit sie beim Kunden explizit auf ihr soziologisches Fundament und die damit verbundenen spezifischen Qualifikationen hinweisen können.

## Literatur

- Alemann, Annette von, 2001: Soziologen als Organisationsberater – Ergebnisse der Kölner Beratungsstudie. In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 111-132.
- Alemann, Annette von, 2002: Soziologen als Berater. Eine empirische Untersuchung zur Professionalisierung der Soziologie. Opladen: Leske + Budrich.
- Alemann, Annette von, 2003: Die Diskussion um die „Soziologische Beratung“ im BDS oder: Die Institutionalisierung und Professionalisierung eines soziologischen Berufsfeldes. Dokumentation zur XII. Tagung für angewandte Soziologie (4. bis 6. April in Dortmund). Recklinghausen: Bundesgeschäftsstelle des BDS.
- Alemann, Annette von, 2003a: Die Professionalisierung der soziologischen Beratung im Gesundheits- und Sozialwesen. Erscheint in: Hauptert, Bernhard; Krammer, Klaus (Hrsg.), *Anregungen zur Selbstreflexion. Der Beitrag der soziologischen Professionalisierungsforschung zur Professionalisierung sozialer, pädagogischer und pflegerischer Berufe*.
- Alemann, Annette von; Koch, Joachim; Ohly, Renate, 2003: Einleitung. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 26, Heft 3, S. 267-270.
- Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.), 1996: *Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven*. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen.
- Argyris, Chris; Schön, Donald A., 1978: *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang, 1989: Verwissenschaftlichung ohne Aufklärung? Zum Strukturwandel von Sozialwissenschaft und Praxis. In: Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg.), *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung?* Frankfurt: Suhrkamp, S. 7-45.
- Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang, 1984: Soziologie und Modernisierung. Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung. In: *Soziale Welt* 35, Heft 4, S. 381-406.
- Behrend, Olaf; Wienke, Ingo, 2001: Zum Konzept der klinischen Soziologie als Basis einer fallorientierten Beratung. Exemplarische Explikation anhand eines Projekts bei einer Personalberatung. In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), S. 177-198.
- Behrendt, Erich, 2003: Theorieleere Praxis – praxisleere Theorie: Die Zukunft der Soziologenausbildung. In: Franz, Hans Werner; Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 327-338.
- Berger, Peter L., 1971: *Einladung zur Soziologie. Eine humanistische Perspektive*. München: List Verlag.
- Beywl, Wolfgang; Krekel, Elisabeth M.; Lehmann, Jürgen, 1996: Grundlagen und Qualifikation soziologischer Beratung. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 19, Heft 3, S. 267-270.
- Bollinger, Heinrich, 1998: Die Arbeitssituation in den Mittelpunkt stellen. Soziologische Organisationsberatung in der Praxis. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 41-52.
- Bollinger, Heinrich; Weltz, Friedrich, 1989: Zwischen Rezeptwissen und Arbeitnehmerorientierung. Der Arbeitsbezug soziologischer Beratung von Unternehmen. In: Beck, Ulrich; Bonß, Wolfgang (Hrsg.), *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung?*, S. 248-275.
- Bosch, Aida; Renn, Joachim, 2003: Wissenskontexte und Wissenstransfer: Übersetzen zwischen Praxisfeldern in der Wissensgesellschaft. In: Franz, Hans Werner; Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 53-69.

- Bosch, Aida; Kraetsch, Clemens; Renn, Joachim, 2001: Paradoxien des Wissenstransfers. Die „Neue Liaison“ zwischen sozialwissenschaftlichem Wissen und sozialer Praxis durch pragmatische Öffnung und Grenzhaltung. In: *Soziale Welt*, 52, S. 199-218.
- Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), 2001: *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*, Opladen: Leske + Budrich.
- Dewe, Bernd, 1996: Das Handlungsmodell des „klinischen Soziologen“. In: Alemann, Heine von; Vogel, Annette (Hrsg.), *Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven*. IX. Tagung für angewandte Soziologie. Opladen: Leske + Budrich, S. 57-61.
- Franz, Hans-Werner; Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; Kopp, Ralf (Hrsg.), 2003: *Forschen – lernen – beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften*. Berlin: edition sigma.
- Fricke, Werner, 2003: Sozialwissenschaftliche Forschung in gesellschaftlichen Kontexten. In: Franz, Hans-Werner; Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 151-173.
- Geßner, Andreas, 2001: Zur Bedeutung von Macht in Beratungsprozessen. Sind mikropolitische Ansätze praxistauglich? In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), S. 40-54.
- Greca, Rainer, 1979: Soziologen in beratenden Tätigkeiten. In: *bds-info* 4/1979-1/1980, S. 61-64.
- Greca, Rainer, 1980: Soziologische Beratung. Eine Übersicht zum Stand der Diskussion. In: *bds-info* 2-3/1980, S. 61-64.
- Hartmann, Dorothea M., 2003: Organisationales Lernen und sozialwissenschaftliche Beratung. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 26, Heft 1, S. 15-28.
- Heitmeyer, Wilhelm; Alemann, Annette von, 2003: Wissensaustausch – Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen Wissenschaft und Praxis. Antrag für ein Forschungsprojekt im Rahmen des Forschungsverbundes „Desintegrationsprozesse – Stärkung von Integrationspotenzialen einer modernen Gesellschaft“. Bielefeld: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut, 2003: Ein neuer Modus sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion? In: Franz, Hans-Werner; Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 257-268.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.), 1998: *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin.
- Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (2001): Der langsame Abschied vom Verkündigungsmodell. Methodische Konsequenzen einer selbstreflexiven Programmatik der Organisationsberatung. In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), S. 159-176.
- Howaldt, Jürgen, 2003: Sozialwissenschaftliche Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft. Von der Notwendigkeit der Verschränkung von Wissensproduktion und gesellschaftliche Praxis. In: Franz, Hans-Werner; Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 239-256.
- Iding, Hermann, 2001: Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung. In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), S. 71-85.
- Kopp, Ralf, 1998: Ein neuer industriesoziologischer Projekttypus. Konzeptionelle und methodische Überlegungen zur Organisationsberatung. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 273-285.
- Kühl, Stefan, 2001: Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), S. 209-237.



- Kühl, Stefan, 2003: Wie verwendet man Wissen, das sich gegen die Verwendung sträubt? Eine professionssoziologische Neubetrachtung der Theorie-Praxis-Diskussion in der Soziologie. In: Franz, Hans Werner; Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 71-91.
- Lange, Elmar, 1980: Strukturmerkmale sozialwissenschaftlicher Beratungsberufe. In: bds-info Nr. 2-3/1980, S. 50-60.
- Lau, Christoph, 1989: Die Definition gesellschaftlicher Probleme durch die Sozialwissenschaften. In: Ulrich Beck; Bonß, Wolfgang (Hrsg.), *Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 384-419.
- Lehmann, Jürgen, 1997: Ansprüche an eine solide Beraterqualifizierung für Soziologen. Hoffnungen, Erwartungen und Erfahrungen eines Praktikers. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 20, Heft 1, S. 65-76.
- Mingers, Susanne, 1996: *Systemische Organisationsberatung. Eine Konfrontation von Theorie und Praxis.* Frankfurt/New York: Campus.
- Minssen, Heiner, 1998: Soziologie und Organisationsberatung. Notizen zu einem komplizierten Verhältnis. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 53-72.
- Moldaschl, Manfred, 2001: Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), S. 133-157.
- Moldaschl, Manfred, 2003: Zehn Gebote einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung. In: *WSI-Mitteilungen* 10, S. 571-577.
- Nagler, Brigitte, 2001: Zur Bedeutung gemeinsamer Problemsichten für die gelingende Interaktion zwischen Unternehmen und Prozessberatung. In: Senghaas-Knobloch, Eva (Hrsg.): *Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen.* Münster: LIT Verlag, S. 107-134.
- Naschold, Frieder, 1998: Focus Production – Industriesoziologie in Perspektive. In: *SOFI-Mitteilungen*, Heft 25, S. 13-24.
- Oevermann, Ulrich, 1990: *Klinische Soziologie. Konzeptualisierung, Begründung, Berufspraxis und Ausbildung*, Unveröffentlichtes. Manuskript, <http://www.objektivehermeneutik.de/Download.htm> Zugriff 28.01.04).
- Pongratz, Hans J., 1998: Beratung als gemeinsames Anliegen von Praxissoziologen und Sozialforschern. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 21, Heft 3, S. 253-266.
- Pongratz, Hans J., 2000: System- und Subjektperspektive in der Organisationsberatung. In: *Arbeit*, Jg. 9, Heft 1, S. 54-56.
- Pongratz, Hans J., 2003: Soziologie als Herausforderung für die Beratung von Organisationen. In: *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, Jg. 26, Heft 1, S. 79-93.
- Saam, Nicole J.; Petran, Wolfgang, 2001: Einleitung. In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), S. 7-13.
- Saam, Nicole J., 2002: *Prinzipale, Agenten und Macht.* Tübingen: Mohr Siebeck.
- Thinnes, Petra, 1999: Soziologische Organisationsberatung – Neue Wissenschafts-Praxis-Synergien? In: Bosch, Aida; Fehr, Helmut; Kraetsch, Clemens; Schmidt, Gert (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis.* Wiesbaden, S. 31-51.
- Tolksdorf, Guido, 2001: Wo beginnt, wo endet die Beratungsforschung? In: Degele, Nina; Münch, Tanja; Pongratz, Hans J.; Saam, Nicole (Hrsg.), S. 199-207.
- Vogel, Annette, 2000: Die Professionalisierung soziologischer Beratung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 24, S. 323-337.
- Wimmer, Rudolph, 1992: *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte,* Wiesbaden: Gabler.
- Wingens, Mathias, 2003: Die Qualität von „mode 2“. In: Franz, Hans Werner; Howaldt, Jürgen; Jacobsen, Heike; Kopp, Ralf (Hrsg.), S. 269-284.

Annette von Alemann  
Universität Bielefeld  
Institut für Interdisziplinäre  
Konflikt- und Gewaltforschung  
Universitätsstr. 25  
33615 Bielefeld

*Annette von Alemann, M.A., Jg. 1971.,. Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Wirtschaftseliten zwischen Konkurrenzdruck und gesellschaftlicher Verantwortung“ an der Universität Bielefeld und promoviert über Genderunterschiede in den Einstellungen von Führungseliten der Wirtschaft. Arbeitsschwerpunkte: Soziologie der Eliten, Wissenstransfer, Berufssoziologie, Lebensstile, Gender, Soziologie der Beratung.*

Tanja Klenk  
Margaretenstraße 29  
20357 Hamburg  
Tel.: ++49.172.1704657  
eMail: tanjaklenk@gmx.net

*Tanja Klenk, Diplom-Soziologin, Jg. 1974. Seit 2001 Beraterin bei der ISA Consult GmbH Beratungsgesellschaft für Innovation, Strukturpolitik und Arbeit mit den Beratungsschwerpunkten Verwaltungsmodernisierung, Qualitätsmanagement, betriebliche Chancengleichheitspolitik. Seit 2002 Doktorandin an der Universität Bremen (Forschungsschwerpunkt: Public Governance).*

Stefan Schwarz  
Schubertstr. 8  
74251 Lehensteinsfeld  
Tel.: ++49.174.4650870  
eMail: stefan71.schwarz@web.de

*Stefan Schwarz*, Dipl.-Betriebswirt (BA) und Dipl.-Ökonom, Jg. 1971. 2000 bis 2002 Unternehmensberater. Seit 2002 Doktorand am Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Hohenheim (Themenbereich Unternehmensberatung und Soziologie).